

C  
E  
R  
T

Jean-Philippe Dunand | Pascal Mahon  
Aurélien Witzig (éds)

Adrian Bangerter | Daniela Cerqui  
Luca Cirigliano | Isabelle Daugareilh  
Anne-Sylvie Dupont | Jean-Jacques Elmiger  
Dorothee Kohler | Anne Meier  
Laurenz L. Meier | Pierre Musso | Kurt Pärli  
Laure Sandoz | Zoé Seiler | Marco Taddei  
Marie-Eve Tescari | Florian Tissot  
Jean-Daniel Weisz | Isabelle Wildhaber  
Aurélien Witzig | Bassem Zein

## La révolution 4.0 au travail

*Une approche multidisciplinaire*



unine  
UNIVERSITÄT  
DES SAARLANDES  
FACULTÄT FÜR RECHT



Schulthess  
ÉDITIONS ROMANDES



## Les expatriés et autres élus de la mobilité : l'organisation de la mobilité\*

Sommaire	Page
I. Introduction	59
A. Travail, mobilité et flexibilité	60
B. Les métiers du conseil	61
II. Méthodes	63
III. Analyse	64
A. Portrait d'un jeune consultant	65
B. Assurer la flexibilité	66
C. Gérer la mobilité	68
D. Les mécanismes de l'externalisation	73
IV. Conclusions	77
Bibliographie	77

### I. Introduction

Les nouvelles technologies ne transforment pas seulement notre rapport au travail. Elles changent aussi notre rapport à la mobilité en rendant possible une gestion toujours plus flexible du personnel. C'est ce que je vais démontrer en prenant pour exemple l'une des plus grandes entreprises de conseil au monde. Ce chapitre analyse la manière dont cette entreprise a su créer un système de placement de ses employés extrêmement flexible qui lui permet de répondre sur mesure aux demandes de ses clients. Si cette firme offre de bons salaires et une expérience de travail valorisante, elle impose aussi une mobilité constante et beaucoup d'incertitude. Ainsi, elle s'inscrit dans la continuité d'un phénomène déjà relevé par de nombreux auteurs, à savoir un rapport au travail plus flexible, organisé

---

\* Cette publication est issue de travaux exécutés dans le cadre du Pôle de recherche national nccr – on the move financé par le Fonds national suisse. L'auteure remercie le Fonds national suisse de son soutien financier.



autour de projets à court terme, qui brouille les frontières entre vie privée et vie professionnelle.

Ce chapitre se base sur une étude ethnographique plus large réalisée entre 2014 et 2018 dans le cadre d'un travail de doctorat sur la migration des personnes hautement qualifiées vers la Suisse (SANDOZ, 2018). Le but de l'enquête était d'analyser l'émergence de nouvelles formes de mobilité qui se distinguent des formes plus classiques de migrations, généralement caractérisées par le mouvement international de personnes d'un point A vers un point B dans une perspective d'établissement à long terme (BRETTEL, 2008). Je me suis concentrée sur le rôle de divers « intermédiaires de la migration » (GROUTSIS, VAN DEN BROEK & HARVEY, 2015) dont le travail consiste à favoriser, guider ou contrôler la mobilité d'étrangers hautement qualifiés dans leur région. Ces intermédiaires comprennent tant des services rattachés à l'Etat (par exemple, le service cantonal en charge de contrôler l'accès des étrangers au marché du travail, le service cantonal en charge de la promotion économique, le service cantonal en charge de l'intégration) que des services liés au secteur privé (par exemple, les départements de ressources humaines des entreprises multinationales, les agences de relocalisation, les agences de recrutement). Ces institutions ont un intérêt avant tout économique à attirer des étrangers hautement qualifiés. Je me suis concentrée sur les stratégies qu'elles développent pour gérer diverses formes de mobilité telles que le séjour à court terme, la rotation des personnes, ou encore l'établissement pour des durées plus ou moins longues (SANDOZ, 2018).

Dans ce chapitre, je prends pour exemple le cas d'une entreprise de conseil afin de montrer que la mobilité professionnelle n'implique pas nécessairement une migration à long terme, mais prend aussi de plus en plus souvent la forme de voyages de courte durée (SASSEN, 1995). A l'instar des agences de recrutement, les cabinets de conseil ont développé un modèle d'affaire basé sur l'appariement entre travailleurs hautement qualifiés et employeurs. Cependant, au lieu de faciliter l'établissement d'une relation à long terme entre ces acteurs, ils favorisent un modèle dans lequel les travailleurs sont placés en fonction des demandes sur des projets à court terme (MCKENNA, 2006). Ce système implique une infrastructure de gestion de la mobilité complexe qui permet aux sociétés de conseil d'offrir des services sur mesure et extrêmement flexibles à leurs clients.

Ma question de fond pour ce chapitre est la suivante : Dans quelle mesure ce type de conditions de travail extrêmement flexible est-il en train de devenir la norme dans certains secteurs, et qu'elles en sont les conséquences pour les travailleurs ?

## A. Travail, mobilité et flexibilité

Entre les années 1990 et 2000, de nombreux chercheurs en sciences sociales ont tenté de théoriser les transformations qu'ils observaient dans les domaines du travail et de

l'entreprise. En Allemagne, des auteurs tels que les sociologues allemands Günter Voss, Kerstin Jürgens, Karin Gottschall ou encore Nick Kratzer (GOTTSCHALL & VOSS, 2005 ; JÜRGENS & VOSS, 2007 ; KRATZER, 2003) ont développé le concept d'*Entgrenzung* pour décrire les changements survenus sur le marché du travail depuis la fin des années 1980 en Allemagne et dans d'autres pays industrialisés. La chute du mur de Berlin en 1989 et le passage d'un système de travail communiste à un système capitaliste ont encouragé ces auteurs à réfléchir aux conséquences de telles transitions pour les travailleurs. En bref, le concept d'*Entgrenzung* décrit de nouvelles formes d'organisation du travail qui résultent de l'internationalisation des économies nationales et d'une dissolution des frontières au sein des entreprises (GOTTSCHALL & VOSS, 2005 ; KRATZER, 2003). Ces changements économiques ont créé de nouvelles exigences pour les employés, en particulier en ce qui concerne l'importance croissante de la responsabilité individuelle et de la flexibilité au travail. Certains auteurs parlent de « subjectivation du travail » pour décrire des situations dans lesquelles les employés doivent adopter des attitudes, des valeurs et des compétences spécifiques pour s'adapter aux objectifs de leur entreprise et aux logiques du marché (JÜRGENS & VOSS, 2007). Ces transformations remettent en question la distinction classique entre travail et vie privée établie durant l'ère industrielle à travers la définition de temps de travail et de repos clairs. *Entgrenzung* décrit donc l'effacement des frontières entre le travail et la vie privée et l'importance croissante des processus économiques dans la vie des individus.

Ce concept présente de nombreuses similitudes avec celui de la « Cité par projets » développée par les sociologues français LUC BOLTANSKI et EVE CHIAPELLO (1999). Comme MANUEL CASTELLS (1996), ces auteurs affirment que l'une des principales caractéristiques de nos sociétés industrialisées est d'être organisées en réseaux. Ceux qui peuvent développer ces réseaux pour lancer des projets sont considérés comme des modèles de succès et sont admirés de leurs contemporains. Les caractéristiques valorisées au sein de ce système de représentation et d'action comprennent l'enthousiasme, la flexibilité, l'adaptabilité, l'autonomie et l'employabilité. Pourtant, cette représentation du succès implique aussi un certain détachement par rapport aux biens matériels et aux valeurs personnelles, puisque le changement constant d'un projet à l'autre force ceux qui adoptent ce mode de vie flexible et mobile à renoncer à certaines formes de stabilité matérielle et psychologique.

## B. Les métiers du conseil

Les métiers du conseil s'inscrivent directement dans les logiques évoquées ci-dessus dans la mesure où leur modèle économique repose largement sur la flexibilité, la mobilité et le réseau qui permettent le développement constant de nouveaux projets.



Depuis les années 1930, les métiers du conseil n'ont cessé de se transformer et de gagner en importance. Ce domaine s'est d'abord développé aux Etats-Unis puis en Europe et notamment en Suisse où les parts de marché des plus grandes entreprises de conseil ont augmenté de 55% à 76% entre 1986 et 2006 (MACH, DAVID, & BÜHLMANN, 2011). Selon Christopher McKenna (2006), l'auteur d'un livre détaillé sur l'histoire du conseil en gestion d'entreprise (*management consulting*), les cabinets de conseil ont contribué à restructurer la plupart des plus grandes entreprises actives sur le marché mondial et ils ont également acquis une influence cruciale auprès des gouvernements et de certaines organisations à but non lucratif. A la fin du XX<sup>e</sup> siècle, cette profession était devenue le choix de carrière préféré des étudiants diplômés de *business school* en Europe et aux Etats-Unis (MCKENNA, 2006, p. 6). Les cabinets de conseil les plus influents offrent en effet de nombreux avantages à leurs employés, notamment des salaires élevés, un statut d'élite, ainsi que la possibilité d'apprendre de diverses entreprises et de progresser rapidement dans leur carrière.

L'une des principales caractéristiques des cabinets de conseil est de proposer une relation triangulaire à leurs clients : ces fournisseurs de service embauchent des travailleurs et vendent temporairement leur expertise à des entreprises clientes, ce qui signifie que le cabinet de conseil est responsable du contrat de travail (SANDOZ, 2018). Pour les entreprises clientes, de telles solutions ont l'avantage de permettre des réactions rapides si un travailleur avec des compétences spécifiques est requis à court terme pour un projet, tout en réduisant les coûts et les risques associés à l'embauche directe de cette personne (COE, JONES & WARD, 2010). Par rapport à une relation d'emploi directe, les travailleurs employés au travers d'un intermédiaire tel qu'un cabinet de conseil peuvent plus facilement être remplacés s'ils ne répondent pas aux attentes du client, et le contrat entre l'intermédiaire et l'entreprise cliente peut plus facilement être résilié lorsque cette dernière n'a plus besoin des services du consultant (COE, JOHNS & WARD, 2009 ; FINDLAY, MCCOLLUM, SHUBIN, APSITE & KRISJANE, 2013 ; KALLEBERG, 2000 ; MCKENNA, 2006).

Les cabinets de conseil ne vendent donc pas uniquement leur expertise aux entreprises qui les emploient : elles leur fournissent aussi la possibilité d'accéder de manière flexible à une main-d'œuvre qualifiée et mobile. Pour les consultants, cette relation de travail implique une disponibilité constante ainsi que la capacité de s'adapter sans cesse à de nouveaux projets. Dans ce sens, le métier de consultant est un exemple très parlant pour analyser les phénomènes décrits par les théoriciens de l'*Entgrenzung* et de la « Cité par projets ».

## II. Méthodes

Mon étude de cas s'est concentrée sur l'une des sociétés de conseil les plus grandes et les plus dynamiques au monde. L'entreprise en question est une multinationale d'origine anglo-saxonne qui emploie plus de 200'000 personnes au niveau global. Elle constitue également l'une des principales entreprises de conseil actives en Suisse. La recherche s'appuie en grande partie sur mon expérience personnelle avec un consultant qui a travaillé pour ce cabinet de conseil.

Dès le début de ma thèse de doctorat, j'ai décidé d'utiliser cette expérience pour mieux comprendre comment une entreprise multinationale de ce type gère la mobilité de ses employés. Lorsque mon conjoint a été placé par cette entreprise sur un projet de longue durée à Bâle – la ville où je travaillais – l'opportunité s'est présentée pour moi d'observer la vie sociale des consultants selon une approche ethnographique. Durant une année, j'ai vécu quatre jours par semaine avec mon conjoint dans des hôtels d'affaires à Bâle et je l'ai accompagné lors des nombreux événements informels et soirées entre collègues qui concluaient généralement ses journées de travail. Cette expérience, ainsi que les nombreuses discussions que j'ai eues avec mon conjoint et ses collègues, m'ont permis de mieux comprendre à quoi ressemble la vie extrêmement mobile et flexible d'un professionnel du conseil. Pour compléter ces observations et élargir ma compréhension du mode de vie des consultants, j'ai participé à plusieurs ateliers d'information et de formation organisés par différents cabinets de conseil basés en Suisse. J'ai également réalisé plusieurs entretiens semi-directifs avec des cadres d'entreprises employant des consultants. Je me suis finalement référée à la littérature scientifique sur le sujet afin de mieux situer ma recherche par rapport au travail d'autres chercheurs.

Bien entendu, ma posture de recherche mêlant à la fois enquête scientifique et expérience personnelle a soulevé de nombreuses questions d'ordre méthodologique. J'ai utilisé le concept de « paraethnographie » développé par les anthropologues Douglas Holmes et George Marcus (HOLMES & MARCUS, 2005, 2008) comme base théorique pour analyser cette posture. Le but de l'approche paraethnographique est d'utiliser activement les possibilités d'échange et de collaboration entre chercheur et enquêtés durant le travail de terrain, tout en réfléchissant aux implications théoriques et méthodologiques de ces interactions.

Dès le début du projet, j'étais consciente du fait qu'une enquête basée sur ma relation avec mon conjoint risquait de générer des tensions entre nous, car ma recherche et mes analyses pourraient entrer en conflit avec ses propres intérêts. De plus, m'impliquer dans son activité professionnelle constituait un risque pour lui, car ses supérieurs hiérarchiques prenaient très au sérieux le secret lié à certains projets. En même temps, cette situation



m'offrait une excellente opportunité d'étudier un milieu qui m'aurait autrement été très difficile d'accès.

Je pense que plusieurs éléments ont contribué à rendre cette collaboration possible et enrichissante. Premièrement, dès le début du projet, nous avons discuté des règles de confidentialité et j'ai accepté que mon conjoint ait un droit de regard sur mes écrits afin qu'il puisse s'assurer que les informations que je divulguerais ne nuiraient ni à lui, ni à ses collègues. A partir de ce moment, il m'a fait confiance, ce qui a ouvert la voie à des échanges très ouverts entre nous. Deuxièmement, ni lui ni moi n'avons essayé d'imposer des contraintes à l'autre. Le fait que nous vivions ensemble et ayons de nombreuses occasions d'échanger nos avis et observations a permis de prévenir l'une des principales limites de l'approche paraethnographique, à savoir que les échanges approfondis requièrent beaucoup de temps et d'engagement de la part de toutes les personnes impliquées (OBERLE, SANDOZ, & SONTAG, 2017). Troisièmement, bien que le fait de vivre avec mon partenaire m'ait ouvert beaucoup de portes, j'ai travaillé autant que possible de manière indépendante. J'ai rapidement développé mon propre réseau de contacts parmi ses collègues, ce qui m'a permis de diversifier mes sources d'information et d'accès afin de ne plus dépendre d'un seul informateur. Finalement, mon partenaire m'a à plusieurs reprises dit avoir apprécié cette opportunité de prendre du recul pour réfléchir à son travail avec moi, et je suis convaincue que nos échanges l'ont aidé à mieux gérer psychologiquement certaines des contraintes liées à son activité professionnelle.

En fait, je pense que cette collaboration a correspondu étroitement à ce que HOLMES et MARCUS entendent par paraethnographie. Non seulement j'ai appris à mieux connaître le métier de mon conjoint, mais il s'est aussi impliqué dans le mien. Plus qu'un informateur, mon conjoint est vraiment devenu un partenaire de recherches avec qui j'ai pu analyser les situations que nous observions. En discutant de nos diverses expériences, nous avons pu confirmer ou remettre en question nos hypothèses, élargissant ainsi notre compréhension des phénomènes sociaux étudiés. Bien sûr, nous nous sommes influencés l'un l'autre, mais nous l'avons fait d'une manière active et réfléchie qui s'est révélée bénéfique pour chacun.

### III. Analyse

Mon analyse prend comme point de départ le cas d'un jeune consultant rencontré lors de mes recherches, Marco<sup>1</sup>, afin d'illustrer ce à quoi le travail dans une entreprise multinationale de conseil peut ressembler. Ce cas est exemplaire dans la mesure où il montre comment un jeune homme en début de carrière se retrouve à travailler pour une

<sup>1</sup> Prénom fictif.

entreprise dont le modèle économique repose sur le recrutement de jeunes diplômés qu'elle fait ensuite travailler à un rythme extrêmement soutenu, tout en leur offrant en contrepartie un très bon salaire et une expérience professionnelle valorisante (ARMBRÜSTER, 2004). Ce cas me permet de développer mon analyse en montrant comment la mobilité extrême des consultants repose sur une infrastructure complexe qui permet aux entreprises de conseil de vendre le travail de jeunes diplômés à des prix très avantageux. Je conclus en montrant en quoi ce modèle s'inscrit dans une dynamique plus large d'externalisation et de flexibilisation du travail.

#### A. Portrait d'un jeune consultant

Marco est un jeune homme d'origine suisse et suédoise qui a terminé une formation d'ingénieur à l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) en 2011. Une fois son diplôme obtenu, il s'est mis à la recherche d'un emploi et a rapidement été engagé par une agence de placement spécialisée dans les technologies biomédicales. Cette dernière l'a fait travailler pendant une année pour l'une des multinationales de la région lémanique, suite à quoi un ancien collègue de l'EPFL qui travaillait alors comme stagiaire pour une entreprise de conseil faisant partie du groupe dit des « Big Four »<sup>2</sup> a proposé de le recommander pour un poste. Cette stratégie s'est révélée efficace puisque Marco a été invité pour un entretien puis a été engagé en tant que *business analyst*, c'est-à-dire comme consultant junior, au sein de cette entreprise.

Marco a donc été engagé par une firme prestigieuse qui lui offre de très bonnes perspectives de carrière. Il va cependant vite réaliser que ces avantages impliquent aussi des sacrifices.

Dès le premier jour, Marco devient très mobile : il reçoit un sac à dos, un ordinateur portable et les informations nécessaires pour se connecter à l'intranet de son entreprise. Il est ensuite immédiatement envoyé chez un client avec sa nouvelle responsable de projet. Marco se rend également compte que la moyenne d'heures de travail attendue de lui avoisine les dix heures journalières. Travailler tard dans la nuit ou les week-ends semble aller de soi pour ses collègues, et ses supérieurs hiérarchiques attendent de lui qu'il soit disponible en tout temps pour répondre aux demandes des clients. De plus, Marco est activement encouragé par ses supérieurs et collègues à participer aux nombreux événements organisés en marge de son travail. Bien que présentés comme des événements informels et festifs, ces derniers visent principalement à lui permettre de développer son réseau professionnel auprès de ses collègues et de clients potentiels. Bien sûr, son contrat précise clairement que les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées.

<sup>2</sup> Les Big Four comprennent les quatre plus grandes entreprises de service au monde.



Durant sa première année au sein de l'entreprise, Marco va travailler pour six clients différents basés principalement en Suisse occidentale. Au début, il soutient sa cheffe dans les tâches administratives, mais peu à peu il accède à plus de responsabilités et peut d'avantages utiliser ses compétences techniques en programmation informatique et analyse de données. A la fin de la première année, Marco est promu consultant. Il est alors placé chez un nouveau client en Suisse alémanique et voyage de manière ponctuelle aux Etats-Unis, en France et aux Pays-Bas. Durant cette période, il dort en moyenne trois nuits par semaine à l'hôtel.

Comme beaucoup de ses collègues se trouvent dans la même situation, Marco les retrouve le soir pour faire du sport, boire un verre ou dîner au restaurant. Les groupes se forment et se déforment en fonction des projets et les équipes sont constamment renouvelées, soit parce que des consultants quittent l'entreprise, ce qui arrive très fréquemment, soit parce qu'ils sont placés sur de nouveaux projets. Parmi les personnes qui vivent ce mode de vie nomade, plusieurs viennent de France, d'Angleterre ou d'Allemagne et prennent l'avion chaque semaine pour rentrer chez elles pour le week-end. L'incertitude fait partie de leur quotidien, car à tout moment l'entreprise peut décider de les placer sur un nouveau projet à peu près n'importe où sur le globe.

Marco va adopter ce mode de vie nomade durant trois ans. Lorsqu'il décide finalement de démissionner pour trouver un emploi plus stable, plus proche de chez lui et qui reflète mieux ses valeurs, il vient juste d'être promu au poste de consultant senior. Cependant, la quasi-totalité des membres de son équipe ont été remplacés, en particulier ceux qui étaient au plus bas de la hiérarchie.

Bien que trouver une position qui réponde à ses attentes se révèle plus difficile que prévu, Marco est finalement engagé à un poste intéressant, quatre mois après avoir démissionné du précédent. Aujourd'hui, il considère que son expérience de consultant a été enrichissante, mais il est également heureux d'avoir trouvé davantage de stabilité et de temps libre avec son nouveau travail.

## B. Assurer la flexibilité

Lorsque j'ai découvert le monde du conseil, deux questions m'ont tout particulièrement intriguée : pourquoi les consultants sont-ils si jeunes et pourquoi les entreprises clientes acceptent-elles de payer pour leurs services ?

Dans l'exemple, nous avons vu que Marco, depuis la fin de ses études, a toujours travaillé pour des intermédiaires, d'abord une entreprise de placement puis une entreprise de conseil, qui l'ont ensuite placé de manière temporaire auprès de plusieurs des grandes multinationales des régions lémanique et bâloise. Marco n'est pas un cas isolé car plusieurs de ses collègues d'étude ont suivi un schéma de carrière similaire. Je me suis donc

demandé pourquoi les entreprises clientes passaient par ces intermédiaires, à qui elles payent pourtant des sommes conséquentes, plutôt que d'engager directement des personnes fraîchement diplômées. Je me suis alors rendu compte que cette question avait déjà occupé beaucoup de chercheurs. L'économiste ROBIN HANSON l'a bien formulée de la manière suivante (2012) :

*The puzzle is why firms pay huge sums to big name consulting firms, when their advice comes from kids fresh out of college, who spend only a few months studying an industry they previous knew nothing about. How could such quick-made advice from ignorant recent grads be worth millions ? Why don't firms just ask their own internal recent college grads?*

Les auteurs qui ont étudié les métiers du conseil ont remarqué que les pratiques de recrutement de ces entreprises contrastaient fortement avec les pratiques en vigueur dans les entreprises spécialisées dans d'autres domaines (ARMBRÜSTER, 2004). Plutôt que de chercher des travailleurs expérimentés dont les compétences correspondraient exactement aux besoins d'un poste spécifique, les cabinets de conseil préfèrent les jeunes diplômés issus d'universités renommées. Bien entendu, cette préférence suit une rationalité économique – les jeunes diplômés coûtent moins cher que les travailleurs plus expérimentés – et elle correspond aussi aux exigences de la profession – les consultants doivent être flexibles et adaptables afin de pouvoir passer facilement d'un projet à l'autre. Néanmoins, ce profil du consultant multitâche entre en contradiction avec l'image plus classique de l'expert dont la valeur serait basée sur son expérience (ARMBRÜSTER, 2004). Il semble donc étrange que les entreprises clientes acceptent de payer d'énormes sommes d'argent pour les conseils de jeunes professionnels peu expérimentés. Ce paradoxe m'amène à poser la question de la construction de la valeur des consultants.

La plupart des auteurs répondent à cette question en soulignant la dimension symbolique des métiers du conseil, qui découle à la fois du prestige des grandes sociétés de conseil et de la position externe des consultants au sein des entreprises clientes (ARMBRÜSTER, 2004 ; HANSON, 2012 ; MCKENNA, 2006). D'une part, le prestige repose sur divers marqueurs qui signalent un statut d'élite, comme par exemple des pratiques de recrutement très sélectives au sein des firmes de conseil (ARMBRÜSTER, 2004), la promotion active de normes et de valeurs professionnelles (MCKENNA, 2006), le maintien d'une culture du secret autour des activités concrètes des consultants (SKOVGAARD SMITH, 2013), la présence de nombreux (anciens) consultants à des postes de pouvoir au sein d'entreprises renommées (MCKENNA, 2006), ainsi que l'étalage de marqueurs d'opulence tels que des bâtiments situés au cœur des centres de pouvoir économique et l'organisation de luxueux événements d'entreprise (SKOVGAARD SMITH, 2013). D'autre part, le statut externe des consultants leur permet d'agir en tant que « courtiers du savoir » (MCKENNA, 2006) qui transfèrent de l'innovation d'une entreprise à l'autre, tout en conservant une position impartiale. Christopher McKenna insiste notamment sur la question de la responsabilité,



affirmant que les consultants sont devenus des acteurs centraux pour les PDG d'entreprises, car ils permettent à ces derniers de légitimer leurs décisions et de se protéger en cas d'actions en justice. Pour sa part, Irene Skovgaard Smith (2013) utilise des théories anthropologiques sur la magie pour expliquer l'influence des consultants au sein des entreprises. Elle argumente que les employés d'entreprises clientes ont tendance à attribuer des compétences particulières aux consultants en les considérant à la fois comme « extrêmement qualifiés » et « neutres ». Les consultants deviennent ainsi capables de prendre parti au sein des conflits et de rallier les opposants à leurs opinions car leur approche est perçue comme rationnelle et impartiale.

Pourtant, dans les cas que j'ai étudiés, j'ai remarqué que les consultants en début de carrière font peu de conseil direct. Ils fournissent par contre beaucoup plus un soutien technique à l'intérieur d'équipes mandatées par les firmes clientes. Dans l'exemple précédent, la position symbolique de Marco avait peu d'importance et les tâches qu'il effectuait étaient parfois très similaires à celles de certains employés internes à l'entreprise. Dans ce contexte, les arguments évoqués ci-dessus pour expliquer pourquoi certaines firmes dépensent des fortunes pour engager de jeunes consultants ne me semblent pas suffisants. Par contre la remarque d'un manager du secteur bancaire rencontré lors de mon enquête me semble ouvrir une piste bien plus pertinente pour analyser cette situation. Selon cette personne, une entreprise de conseil donne accès à une équipe immédiatement opérationnelle d'employés qualifiés et facilement congédiables (communication personnelle, 11 avril 2015). Ainsi, même si les consultants sont plus chers que les employés internes en termes de salaire horaire, leur coût peut être compensé par des économies en termes de gestion administrative, de sécurité sociale et d'efficacité.

L'expertise et le prestige ne sont donc pas les seules raisons pour lesquelles un nombre croissant d'entreprises emploient des consultants. Mes recherches sur le terrain suggèrent qu'au-delà de la légitimité et de l'expertise, les consultants sont également appréciés de leurs clients parce qu'ils leur fournissent des services sur demande extrêmement flexibles. Le succès des entreprises de conseil repose donc en grande partie sur le fait que ces dernières ont su développer une infrastructure complexe qui leur permet de réagir rapidement aux demandes de leurs clients et de mobiliser leurs employés en fonction des besoins immédiats. La section suivante décrit plus en détail le fonctionnement de cette infrastructure.

### C. Gérer la mobilité

La flexibilité des consultants repose sur une série d'éléments qui leur permettent de passer rapidement d'un projet à l'autre. Ces éléments constituent une « infrastructure de mobilité » (XIANG & LINDQUIST, 2014) grâce à laquelle les cabinets de conseil peuvent continuellement s'adapter aux demandes de leurs clients. Je prends ici l'exemple de la

firme que j'ai étudiée pour mettre en évidence les caractéristiques les plus importantes de cette infrastructure de mobilité.

Tout d'abord, la structure multinationale mais décentralisée des grandes firmes de conseil rend possible une mobilisation rapide des employés. Ce type de structure permet aux gestionnaires de projets d'accéder à un stock important de travailleurs auquel ils peuvent avoir accès sur demande en fonction des besoins des clients. L'un des projets pour lequel a travaillé Marco constitue un parfait exemple de cette structure flexible : si 150 à 200 consultants étaient en permanence présents au siège de l'entreprise cliente pour assurer la planification, le suivi et la mise en œuvre de plusieurs projets de restructuration, les individus, eux, changeaient constamment en fonction des besoins. Lorsque les ressources en personnel de la filiale suisse de l'entreprise de conseil sont devenues insuffisantes, les filiales présentes dans d'autres pays ont été mobilisées pour compléter les équipes. Dans certains cas, l'entreprise a même embauché de manière temporaire des consultants indépendants de l'étranger ou des consultants travaillant pour d'autres entreprises. De plus, l'équipe de Marco a régulièrement collaboré avec les filiales de leur entreprise présentes dans des pays où leur client avait également des succursales. Cela leur a permis d'avoir en permanence une équipe présente au siège de l'entreprise cliente pour négocier les projets en personne, tout en offrant un suivi international pour la mise en œuvre des décisions par l'intermédiaire de collègues basés dans d'autres pays.

Bien sûr, cette façon de travailler implique la prise en compte de tout un ensemble de régulations en matière d'immigration. Bien que les consultants européens puissent entrer librement en Suisse, ils ont besoin d'une autorisation pour travailler en tant que prestataires de services étrangers. Cependant, mes observations révèlent qu'ils ne prennent pas toujours la peine de demander les autorisations nécessaires, en particulier lorsqu'ils viennent travailler pour quelques jours seulement. De plus, j'ai pu me rendre compte en participant à une formation sur la mobilité professionnelle destinée aux employés de l'entreprise de conseil étudiée que la distinction entre voyages d'affaires – qui ne nécessitent pas de permis de travail – et prestation de service – qui nécessite une autorisation – est souvent floue pour les non-experts.

Néanmoins, les cadres supérieurs de l'entreprise sont très préoccupés par leur réputation, notamment parce que la mobilité professionnelle fait partie des domaines d'expertise de leur entreprise. Ainsi, dans le cas que j'ai étudié, lorsque les autorités locales ont commencé à augmenter leurs contrôles et à imposer des amendes aux personnes travaillant sans autorisation, les chefs de projet ont réagi rapidement en nommant un employé pour vérifier de manière systématique le statut des consultants étrangers. Cependant, cette personne était ingénieure de formation et n'avait donc aucune expérience en matière de droit des étrangers. Il a donc dû acquérir rapidement et par lui-même les bases nécessaires pour réaliser cette tâche. Cet exemple illustre la flexibilité et la capacité d'adaptation de



ce type d'entreprise qui reposent souvent sur des bricolages de dernière minute et sur l'engagement personnel des employés.

L'équipement et les technologies numériques constituent d'autres éléments importants qui permettent aux consultants de travailler presque partout et de passer rapidement d'un client à l'autre. L'ordinateur portable et le smartphone rendent les consultants joignables en permanence. Ils leur permettent également d'accéder à l'intranet de leur entreprise où sont stockées d'énormes quantités d'outils et d'informations développés par d'autres employés. Cette impressionnante base de données permet la conservation et le recyclage des connaissances au sein de l'entreprise puisque, comme l'a mentionné un jeune consultant que j'ai rencontré, « on commence rarement à partir de rien sur un projet » (communication personnelle, 6 novembre 2015). De plus, dans mon étude de cas, les consultants utilisaient un système de communication interne qui leur permettait de rester en contact les uns avec les autres par le biais de messages écrits et d'appels vidéo. Ce système remplissait également une fonction de contrôle social puisqu'il affichait publiquement quand et pour combien de temps chaque consultant était connecté. Lors de mes observations à Bâle, il n'était pas rare que les jeunes consultants utilisent ce système pour signaler leur assiduité au travail, par exemple en se connectant une dernière fois juste avant d'aller se coucher afin de donner l'impression qu'ils avaient travaillé jusque tard dans la nuit.

En plus de ces outils, un système peu bureaucratique de gestion des dépenses permet à l'entreprise de réduire les coûts liés à l'organisation de la mobilité de ses employés. En général, les tâches administratives sont simplifiées au maximum et relèvent de la responsabilité des consultants. Avec leur équipement, ces derniers reçoivent une carte de crédit qu'ils peuvent utiliser pour acheter leurs titres de transport et réserver des hôtels. Ils voyagent généralement en première classe dans les trains et les avions et dorment dans des hôtels confortables. Ils peuvent également utiliser les systèmes de fidélité proposés par la plupart des hôtels d'affaire et compagnies aériennes pour financer leurs vacances. Jusqu'à une certaine limite, l'entreprise accepte ces dépenses sans poser de questions. La plupart du temps, les frais et indemnités liés au travail du consultant sont facturés aux clients, ce qui implique que ces derniers couvrent la plupart des coûts monétaires associés à la mobilité. Néanmoins, l'organisation des voyages d'affaires est gérée par les consultants, en général en dehors des heures de travail. En ce sens, l'entreprise propose à ses employés un compromis entre un style de vie relativement luxueux mais souvent épuisant.

Ayant moi-même utilisé certains de ces avantages par le biais de mon conjoint (devenir cliente régulière dans un hôtel d'affaires, obtenir des avantages grâce à leur programme de fidélité, utiliser mes points pour financer des vacances dans des hôtels luxueux, etc.), j'ai pu observer chez moi et chez d'autres la fascination qu'exerce ce style de vie. En fait, comparer les avantages liés à différents hôtels et systèmes de fidélité était un sujet de discussion privilégié parmi les jeunes consultants que je rencontrais régulièrement et pour

qui ces avantages étaient tout aussi nouveaux que pour moi. Néanmoins, je me suis rendu compte qu'avec le temps, ces avantages devenaient banals et ne parvenaient plus à compenser le plaisir de passer du temps chez soi plutôt que dans une chambre d'hôtel certes confortable mais terriblement impersonnelle.

Malgré la mobilité constante des employés, une structure hiérarchique claire et un système de suivi des performances permettent de maintenir un important degré de cohésion sociale et d'autodiscipline au sein de l'entreprise. Le travail est généralement structuré sous la forme de projets gérés par les cadres qui ont négocié le contrat avec les clients. Les employés moins expérimentés naviguent entre les projets en fonction des besoins immédiats. En plus des niveaux hiérarchiques qui structurent différents degrés de responsabilité, les consultants juniors ont généralement un conseiller et parfois un mentor. Même s'ils rencontrent rarement ces personnes, ces relations leur permettent d'avoir toujours quelqu'un à qui se référer en cas de doute ou de problème. Chaque employé fait également partie d'une équipe plus large de personnes ayant des projets et des domaines de spécialisation similaires. Les équipes se rencontrent régulièrement lors d'événements sociaux, ce qui leur permet de développer un sentiment d'appartenance à un groupe. Chaque collaborateur est donc lié à d'autres par des relations hiérarchiques et de travail clair, et l'entreprise investit des ressources considérables dans l'organisation régulière d'événements de réseautage internes.

L'autodiscipline est quant à elle favorisée par l'évaluation constante des employés à tous les niveaux hiérarchiques. Un système de gestion interne en ligne dans lequel chaque consultant est tenu d'enregistrer ses heures de travail par projet permet non seulement à l'entreprise de facturer aux clients les services fournis, mais aussi de suivre la rentabilité des employés en permettant un calcul précis de leurs coûts et bénéfices. De plus, un processus d'évaluation qualitatif est organisé une fois par an. Il permet aux collaborateurs de se faire une idée de l'opinion que leurs supérieurs et collègues se font de leur travail, de comparer leurs résultats entre eux et de fixer de nouveaux objectifs pour l'année suivante. Néanmoins, la sélection ne s'arrête pas là. Mes observations indiquent que le fonctionnement de l'entreprise encourage le filtrage constant des consultants dès le début de leur carrière. Ce processus de filtrage repose dans une large mesure sur la capacité des employés à gérer le stress et les incertitudes associés aux longues heures de travail, aux changements constants et aux exigences de performance élevées. Il repose également sur leur capacité à être affecté à des projets et à générer de l'argent. Ainsi, beaucoup de jeunes consultants démissionnent au cours de leurs premiers mois d'emploi, soit parce qu'ils se rendent compte que ce métier ne leur convient pas, soit parce que leurs supérieurs le leur font comprendre. Dans le cas que j'ai observé, il était notamment attendu des consultants qu'ils travaillent sur des projets payés par des clients à 80%, faute de quoi ils étaient rapidement congédiés. Le fait que les grandes firmes de conseil n'aient pas de peine à attirer des candidats signifie qu'elles peuvent se permettre d'épuiser leurs jeunes recrues



en leur demandant le plus de travail possible jusqu'à leur démission et leur remplacement par de nouveaux candidats. En ce sens, la gestion des employés au sein de l'entreprise repose sur un processus de sélection constant et sur le remplacement rapide des employés les moins efficaces. Ce processus contribue également à la transmission de normes, d'attentes et de valeurs au sein de l'entreprise.

Outre cette structure organisationnelle, un système de placement interne cherche à garantir que les consultants soient payés par les clients le plus souvent possible. Dans la plupart des cas, le placement des employés passe par les contacts personnels au sein de l'entreprise. Pour cette raison, il est extrêmement important pour les consultants de développer leur réseau professionnel et de s'assurer que leur travail est remarqué par leurs supérieurs hiérarchiques. Parfois, la personne qui a décroché un contrat auprès d'un client demande directement à certains employés de faire partie de son équipe pour un projet donné. D'autres fois, les cadres supérieurs de l'entreprise – qui sont généralement responsables de plusieurs équipes et projets en même temps – recommandent les personnes qui ont fait bonne impression sur eux. Alors qu'au début, les employés sont largement interchangeables, leur défi est de se faire progressivement remarquer pour leurs compétences spécifiques et d'être reconnus en tant qu'experts dans leur domaine. Cela augmente leurs chances d'être placé sur des projets intéressants et de pouvoir négocier leurs conditions de travail – par exemple la possibilité de travailler plus près de chez soi ou d'obtenir une promotion plus rapidement. Cela permet également aux supérieurs hiérarchiques de mieux sélectionner les personnes dont ils ont besoin pour leurs projets.

En plus du placement des consultants grâce à des contacts personnels, certains employés ont pour tâche de connecter les consultants disponibles avec les projets. Ces employés ont accès à des informations sur la situation de travail, le niveau hiérarchique et les domaines d'expertise des consultants, ce qui leur permet d'identifier les personnes qui ne travaillent pas pour des clients à un moment donné et de les envoyer travailler sur des projets en cours, parfois pour quelques heures seulement. Dans le cas que j'ai étudié, une personne était responsable du placement d'environ 250 employés.

La formation continue des employés est également importante pour permettre à l'entreprise de fournir à ses clients des travailleurs qualifiés. Une part importante de cette formation se passe sur le tas : en passant constamment d'une entreprise à une autre, les consultants obtiennent un bon aperçu des compétences les plus pertinentes pour le marché du travail du moment et ils peuvent essayer de les acquérir par l'observation, la collaboration et l'apprentissage en ligne. De plus, les cadres de l'entreprise organisent régulièrement des présentations de nouveaux outils informatiques que les consultants peuvent ensuite proposer à leurs clients. Enfin, l'entreprise offre un large éventail de formation interne et externe. Alors que certaines formations sont obligatoires, d'autres peuvent être choisies librement par les employés en fonction de leurs intérêts et de leur spécialisation. J'ai constaté que l'entreprise finance de nombreuses certifications

internationalement reconnues – par exemple en comptabilité et en gestion de projets informatiques – et la possibilité de participer à ces formations est très appréciée des employés.

Finalement, l'empressement des employés à accepter les normes et le mode de vie imposés par l'entreprise contribue à leur mobilité et à leur flexibilité. En général, le profit prime sur les préférences personnelles, ce qui implique que les employés doivent toujours être prêts à se déplacer là où le client paie le plus. Parfois, ces déplacements sont plus difficiles à accepter. Par exemple, plusieurs des consultants que j'ai rencontrés à Bâle venaient de Genève et ils se plaignaient régulièrement du fait que la majorité de l'équipe de Genève avait été envoyée à Bâle alors que, par la suite, une équipe de Paris avait dû être envoyée à Genève car il n'y avait plus assez d'employés là-bas. Cependant, je ne les ai jamais vus exprimer leur mécontentement devant leurs supérieurs. Lors de mes observations, j'ai remarqué que même si les employés n'hésitaient pas à afficher le comportement proactif et motivé attendu d'eux devant leurs supérieurs, ils devenaient beaucoup plus critiques en privé. En ce sens, démissionner après quelques mois était une stratégie plus commune qu'essayer activement de changer les conditions de travail de l'entreprise. De plus, les jeunes consultants que j'ai rencontrés percevaient généralement leur travail comme un tremplin professionnel et un moyen de définir plus clairement leurs aspirations. Par conséquent, ils semblaient tous avoir accepté l'idée qu'ils échangeaient temporairement un travail exigeant contre de l'argent, un statut professionnel et de l'expérience.

## **D. Les mécanismes de l'externalisation**

Le succès des entreprises de conseil ne dépend pas seulement de l'expertise des consultants et de leur statut d'élite; il est également lié à la possibilité offerte aux clients d'externaliser certaines de leurs tâches. Même si les équipes de consultants coûtent cher, la flexibilité qu'elles offrent à leurs clients compense leur prix. En ce sens, l'avantage des sociétés de conseil pour les entreprises clientes réside en grande partie dans le fait que ces sociétés sont capables de mobiliser rapidement et sur demande de la main-d'œuvre et des compétences adaptées aux besoins du moment.

La rentabilité de ce système repose sur le fait que les sociétés de conseil parviennent à vendre le travail de diplômés relativement jeunes et inexpérimentés à des taux très élevés. En investissant dans la formation et la mobilité, elles permettent à leurs employés d'acquérir les compétences demandées sur le marché du travail du moment, tout en maintenant un équilibre intéressant entre investissement et coûts. Le modèle économique des sociétés de conseil implique donc l'équilibre de plusieurs facteurs. Premièrement, même si les salaires et les programmes de promotion offerts par les principales sociétés de conseil sont attrayants pour les personnes en début de carrière, le fait que ces entreprises recrutent principalement des jeunes peu expérimentés sur le plan professionnel et



parviennent à les placer chez des clients à des taux élevés rend ce modèle très rentable pour elles. Deuxièmement, bien que le salaire mensuel des consultants soit attrayant pour les diplômés en début de carrière, le fait que les heures supplémentaires ne soient pas rémunérées et fassent partie intégrante du mode de travail signifie que les salaires horaires restent, somme toute, raisonnables en comparaison avec ce qu'offrent d'autres entreprises en Suisse pour un travail équivalent. Troisièmement, bien que les entreprises de conseil offrent des opportunités de formation intéressantes à leurs employés, la plupart des apprentissages se déroulent dans le cadre de projets rémunérés par les clients, ce qui permet à ces entreprises de limiter leurs dépenses liées à la formation. Finalement, même si les cabinets de conseil doivent organiser et financer l'extrême mobilité de leurs employés, ils parviennent à réduire leurs coûts en transférant la majeure partie de la surcharge administrative liée à l'organisation des voyages directement sur leurs employés.

Ainsi, les cabinets de conseil offrent à des jeunes diplômés en début de carrière l'expérience professionnelle dont ils ont besoin pour ensuite accéder à des postes plus élevés. Ils demandent en échange un engagement total et n'hésitent pas à se débarrasser des éléments les moins productifs. Malgré cette contrainte, la profession de consultant demeure très attractive pour les diplômés car elle leur permet d'acquérir une expérience professionnelle qui leur serait sinon difficilement accessible dans d'autres entreprises. Elle leur donne ainsi la possibilité d'évoluer rapidement sur un marché du travail toujours plus exigeant en termes de qualifications et d'expérience.

Les grands cabinets de conseil ont donc réussi à équilibrer les désavantages liés à une mobilité constante par la possibilité qu'ils offrent à leurs employés d'apprendre et d'acquérir un statut professionnel socialement valorisé. L'organisation du travail au sein de ces entreprises permet ce compromis, car elle favorise une gestion souple de la mobilité et minimise l'importance des individus aux niveaux hiérarchiques les plus bas : le départ d'employés après quelques mois ou années d'emploi était considéré comme normal dans l'entreprise que j'ai étudiée et pouvait même représenter un avantage lorsque d'anciens employés devenaient des clients potentiels.

Dans ce sens, mes observations suggèrent que la logique qui pousse de plus en plus d'entreprises à engager des consultants s'inscrit dans la continuité d'un mouvement plus général en direction d'une préférence de la part des entreprises pour des relations de travail flexibles et sur demande. Comme Coe et ses coauteurs l'ont montré (2010), le nombre de personnes travaillant par le biais d'intermédiaires a augmenté de 111% globalement et de 192% en Suisse entre 1997 et 2007. Selon l'association SWISSSTAFFING (2015), la branche du travail temporaire en Suisse générait un chiffre d'affaires de 5,2 milliards de francs suisses en 2010 contre 6,5 milliards de francs en 2014, ce qui correspond à une croissance de plus de 21%.

Je me rends compte que dresser un parallèle entre agences de conseil et agences de placement temporaire pourra surprendre certains lecteurs. Faulconbridge et ses coauteurs (2009, p. 801) suggèrent en effet que les agences de placement temporaire travaillent « at the "bottom" unskilled end of the market », alors que les consultants sont plutôt perçus comme des travailleurs d'élite (SKOVGAARD SMITH, 2013). Néanmoins, mes recherches sur le terrain auprès de spécialistes du placement temporaire et de consultants en gestion d'entreprise m'amènent à voir plusieurs ressemblances entre ces activités (SANDOZ, 2018).

D'une part, bien que le placement temporaire de travailleurs ne concerne normalement pas les postes les plus élevés, il serait erroné de réduire cette activité à la main-d'œuvre non qualifiée. Toujours selon Swisstaffing (2015) le niveau de qualification parmi les travailleurs temporaires placés via des agences a augmenté en continu depuis 2006. En 2014, 69% des temporaires ont ainsi pu être placés en tant que main d'œuvre qualifiée. Au cours de mes recherches, j'ai également remarqué que beaucoup d'agences proposent simultanément des services de recrutement, de placement temporaire et de conseil dans des domaines très spécialisés. L'activité principale de ces agences consiste à utiliser leur réseau pour relier travailleurs et employeurs selon les besoins spécifiques des clients. Néanmoins, la relation d'emploi peut prendre diverses formes, y compris une relation triangulaire où le travailleur est employé de façon permanente par l'agence de recrutement et « vendu » de manière temporaire en tant qu'expert auprès d'entreprises clientes.

D'autre part, alors que le rôle des cadres supérieurs dans les entreprises de conseil est de trouver des clients et de gérer des projets, les consultants juniors sont envoyés pour travailler sur des projets dans des entreprises pour lesquelles ils réalisent toutes sortes d'activités à la demande. L'une des principales différences entre ce modèle et d'autres formes de placement temporaire est que les consultants sont engagés de manière fixe par le cabinet de conseil et touchent donc un salaire régulier même s'ils ne sont pas rémunérés par des clients – du moins tant que leur employeur accepte de les garder. De plus, ils travaillent plus souvent en équipe et peuvent compter sur le soutien de leurs collègues pour gérer les problèmes tout au long des projets. Finalement, le statut de ces consultants et la manière dont ils sont perçus au sein des entreprises qui achètent leurs services peuvent être plus valorisants que dans le cas de travailleurs placés par d'autres types d'agences, en particulier s'ils travaillent pour un cabinet de conseil réputé. Cependant, en dépit des différences, les logiques de fonctionnement demeurent très similaires dans le cas du conseil et des agences de placement temporaire dans la mesure où elles reposent dans chaque cas sur la possibilité pour les entreprises clientes d'externaliser une partie de leurs coûts en matière de gestion des ressources humaines, d'augmenter la flexibilité de leur fonctionnement et d'obtenir temporairement des compétences sur mesure.

Ces logiques s'inscrivent dans une transformation plus large du marché du travail qui implique l'allocation toujours plus flexible de compétences « sur demande » grâce à l'émergence d'intermédiaires qui gèrent à la place des entreprises la circulation et le



placement des travailleurs (COE ET AL., 2009 ; COE ET AL., 2010 ; SANDOZ, 2018). Dans ce modèle, les frontières entre vie privée et vie professionnelle deviennent plus floues. Les différences entre temps de travail et temps pour soi disparaissent, car même après avoir quitté le bureau, les employés peuvent être chargés de terminer une tâche, d'organiser leur prochain voyage ou de développer leur réseau professionnel. En tant que conjointe d'un consultant, j'ai réalisé que ce mode de travail ne correspondait pas à mes propres attentes en matière de vie privée et familiale. Cette expérience m'a fait prendre conscience de la dimension très genrée des métiers de conseil, qui découle du fait qu'ils sont avant tout adaptés à des personnes sans responsabilités familiales ou qui peuvent déléguer leurs responsabilités familiales à d'autres. Dans ce contexte, les personnes qui font carrière dans le domaine du conseil sont principalement des hommes (LUPU, 2012).

La croissance spectaculaire qui s'observe dans les domaines du conseil et du placement temporaire implique aussi qu'il devient de plus en plus normal pour les entreprises de pouvoir accéder à de la main-d'œuvre flexible et sur demande. Dans ces conditions, investir directement dans l'engagement et la formation de jeunes recrues devient moins intéressant pour les entreprises qui peuvent recourir à des intermédiaires pour obtenir les services de personnes déjà partiellement formées à un prix raisonnable compte tenu des gains en flexibilité que ce système leur apporte. La contrepartie est que les personnes en début de carrière ont souvent peu d'alternatives au modèle du travail flexible et sur demande s'ils veulent accéder à des emplois correspondant à leurs ambitions. En particulier dans les domaines liés aux nouvelles technologies, il devient difficile aujourd'hui pour les jeunes diplômés à la recherche d'un premier emploi d'échapper aux intermédiaires du marché du travail tels que les agences de conseil et de placement temporaire. Ce phénomène découle du fait que les intermédiaires offrent à leurs clients la possibilité d'investir dans la flexibilité plutôt que dans la formation. Grâce à leurs infrastructures de mobilité, ils rendent accessibles de la main-d'œuvre et des compétences adaptées aux besoins immédiats des clients.

Les intermédiaires du marché du travail transforment donc aussi le rapport des entreprises à la main-d'œuvre. En offrant de nouvelles solutions de recrutement, ils rendent non seulement possible un appariement plus efficace entre travailleurs et projets, mais ils modifient également les pratiques de recrutement. En mettant de nouvelles solutions à la disposition des employeurs, ils transforment leurs attentes et leurs pratiques. L'accès flexible et immédiat à de la main-d'œuvre qualifiée devient une exigence normale, tandis que l'absence d'un tel accès est redéfinie comme problématique. Ainsi, les intermédiaires ne répondent-ils pas seulement à une demande, ils la créent également et entraînent dans la même lignée une transformation des rapports de travail.

## IV. Conclusions

Ce que l'on nomme la « quatrième révolution industrielle » regroupe un ensemble de transformations du marché du travail et de la production orientées vers une industrie de services toujours plus personnalisés et flexibles. Ce modèle se distingue de celui de la production de masse de l'époque fordienne dans la mesure où les nouvelles technologies permettent une rationalisation et une individualisation de la production : on peut dorénavant produire des biens à la pièce et sur demande aux mêmes coûts que des biens en masse.

Ma contribution montre que ce phénomène ne se limite pas à la production des biens matériels. Dans le domaine du recrutement et de l'emploi, des transformations similaires s'observent dans la mesure où les entreprises ont de plus en plus souvent recours à des travailleurs temporaires fournis par des intermédiaires qui gèrent à leur place la sélection, la mobilisation et le placement des employés en fonction des demandes immédiates. Si cette réorganisation des rapports de travail permet une gestion plus efficace de la main-d'œuvre, elle crée aussi de nouvelles contraintes pour les travailleurs en leur imposant un rythme de vie beaucoup plus mobile et flexible dans lequel les frontières entre le professionnel et le privé tendent à se brouiller.

Ces changements ne sont pas mauvais en soi et peuvent même ouvrir des opportunités professionnelles intéressantes à de jeunes gens ambitieux et curieux. Je pense néanmoins qu'il nous faut rester attentifs au fait qu'ils ont des conséquences plus larges en termes de rapports sociaux et familiaux. Une mobilité constante rend en effet plus difficile l'ancrage dans la vie sociale et politique d'un endroit et complique l'investissement dans une vie de famille stable. Au-delà des implications économiques, il est donc important d'étudier les dimensions humaines et sociales de ces transformations afin de mieux comprendre leurs implications. C'est ainsi que nous pourrions nous positionner par rapport à ces changements afin de décider en connaissance de cause comment nous voulons forger le monde de demain.

## Bibliographie

- ARMBRÜSTER, T. (2004). Rationality and Its Symbols : Signalling Effects and Subjectification, in : Management Consulting, *Journal of Management Studies*, 41(8), pp. 1247-1269.
- BOLTANSKI, L., & CHIAPELLO, É. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard.
- BRETTEL, C. B. (2008). Theorizing Migration in Anthropology. The Social Construction of Networks, Identities, Communities, and Globalscapes, in : C. B. Brettell & J. F. Hollifield (Eds.), *Migration Theory. Talking across Disciplines* (pp. 113-159), New York : Routledge.

- CASTELLS, M. (1996), *The Rise of the Network Society* (Vol. 1), Oxford : Blackwell.
- COE, N. M., JOHNS, J., & WARD, K. (2009), *The economic crisis and private employment agencies : opportunities and challenges*, Retrieved from Geneva.
- COE, N. M., JONES, K., & WARD, K. (2010). The Business of Temporary Staffing : A Developing Research Agenda, *Geography Compass*, 4(8), pp. 1055-1068.
- FAULCONBRIDGE, J. R., BEAVERSTOCK, J. V., HALL, S., & HEWITSON, A. (2009). The « War for Talent » : The Gatekeeper Role of Executive Search Firms in Elite Labour Markets. *Geoforum*, 40(5), pp. 800-808.
- FINDLAY, A. M., MCCOLLUM, D., SHUBIN, S., APSITE, E., & KRISJANE, Z. (2013), The role of recruitment agencies in imagining and producing the « good » migrant, *Social & Cultural Geography*, 14(2), pp. 145-167.
- GOTTSCHALL, K., & VOSS, G. (2005), *Entgrenzung von Arbeit und Leben*, München : Mering.
- GROUTSIS, D., VAN DEN BROEK, D., & HARVEY, W. (2015), Transformations in Network Governance : The Case of Migration Intermediaries, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 41(10), pp. 1558-1576.
- HANSON, R. (2012). Too Much Consulting ? Retrieved from <http://www.overcomingbias.com/2012/01/why-so-much-consulting.html>
- HOLMES, D. R., & MARCUS, G. E. (2005), Cultures of Expertise and the Management of Globalisation, Toward the Re-Functioning of Ethnography, in : A. Ong & S. J. Collier (Eds.), *Global Assemblages* (pp. 235-252), Malden : Wiley-Blackwell.
- HOLMES, D. R., & MARCUS, G. E. (2008), Collaboration today and the re-imagination of the classic scene of fieldwork encounter, *Collaborative Anthropologies*, 1(2008), pp. 81-101.
- JÜRGENS, K., & VOSS, G. G. (2007), Gesellschaftliche Arbeitsteilung als Leistung der Person, *Aus Politik und Zeitgeschichte, APuZ*, 34(2007), pp. 3-9.
- KALLEBERG, A. L. (2000), Non-standard employment relations : part-time, temporary and contract work, *Annual Review of Sociology*, 26(August), pp. 341-365.
- KRATZER, N. (2003), *Arbeitskraft in Entgrenzung*, Berlin : Sigma.
- LUPU, I. (2012), Approved routes and alternative paths : The construction of women's careers in large accounting firms, Evidence from the French Big Four, *Critical Perspectives on Accounting*, 23(2012), pp. 351-369.
- MACH, A., DAVID, T., & BÜHLMANN, F. (2011), La fragilité des liens nationaux : La reconfiguration de l'élite au pouvoir en Suisse, 1980-2010, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 5(190), pp. 79-107.
- MCKENNA, C. D. (2006), *The World's Newest Profession, Management Consulting in the Twentieth Century*. Cambridge : Cambridge University Press.
- OBERLÉ, H., SANDOZ, L., & SONTAG, K. (2017), Mobilität – der Weg zum Erfolg ? Eine öffentliche Veranstaltung der Wissenschaftsvermittlung als paraethnografisches Experiment, *SAV*, 113(1), pp. 75-88.
- SANDOZ, L. (2018), *Intermediaries, Channels and Privileges : A Journey into the Mobility of the « Highly Skilled » towards Switzerland*, (PhD Thesis), University of Basel.
- SASSEN, S. (1995), *Transnational economies and national migration policies*, University of Amsterdam : Institute for Migration and Ethnic Studies, IMES.

- SKOVGAARD SMITH, I. (2013), Management Consultants at Work with Clients : Maintenance and Contestation of Elite Status, in : J. Abbink & T. Salverda (Eds.), *The Anthropology of Elites : Power, Culture, and the Complexities of Distinction* (pp. 207-226), New York : Palgrave Macmillan.
- SWISSSTAFFING, (2015), *Le travail temporaire en Suisse, Etude d'actualisation 2014*, Retrieved from Dübendorf : [https://www.swissstaffing.ch/docs/fr/Publications/Etudes/2014\\_swissstaffing\\_Le\\_travail\\_temporaire\\_en\\_Suisse\\_Etude\\_actualisation.pdf](https://www.swissstaffing.ch/docs/fr/Publications/Etudes/2014_swissstaffing_Le_travail_temporaire_en_Suisse_Etude_actualisation.pdf).
- XIANG, B., & LINDQUIST, J. (2014), Migration Infrastructure, *International Migration Review*, 48(1), pp. 122-148.